

## ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА КАТО КЛЮЧОВ ФАКТОР ЗА РАЗВИТИЕ НА УМЕНИЯТА В НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИЯ СЕКТОР

**Красимира Бакърджиева**

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

АСПЕКТ – Мениджмънт и межкултурни отношения, Пловдив,

[Krasimira.bakardzhieva@gmail.com](mailto:Krasimira.bakardzhieva@gmail.com)

**Резюме:** *Целта на настоящето изследване е да се анализират взаимовръзките между организационната култура и развитие на уменията в неправителствения сектор. Разгледани са ключовите компетентности като част от стратегията за развитие през целия живот. Представят се част от резултатите от проведеното емперично изследване на 285 респонденти относно взаимовръзката между организационната култура и развитие на уменията в неправителствения сектор. Базира се на концепцията на установените квалификационни рамки и стратегии за развитие на организациите.*

**Ключови думи:** *учене през целия живот, умения, компетентности, неправителствен сектор*

## ORGANIZATIONAL CULTURE AS A KEY FACTOR FOR SKILLS DEVELOPMENT IN THE NON-GOVERNMENTAL SECTOR

**Krasimira Bakardzhieva**

Sofia University “St. Kliment Ohridski“

ASPECT – Management and Intercultural Relations, Plovdiv,

[Krasimira.bakardzhieva@gmail.com](mailto:Krasimira.bakardzhieva@gmail.com)

**Abstract:** *The aim of the study is to analyze the correlations between organisational culture and skills development in the non-governmental sector. Vies on the key competences are examine as a lifelong development strategy. The article presents part of the results of an empirical study of 285 respondents regarding the correlation between organisational culture and skills development in the non-governmental sector. It is based on the concept established qualification frameworks and strategies for organisational development.*

**Keywords:** *lifelong learning, skills, competences, non-governmental sector*

Развитите умения и компетентности в трудовия процес често не са разпознаваеми от индивидите, което води до невъзможност за тяхното прилагане в последващо обучение и непризнаването им от работодателя, поради липса на инструменти за валидиране. Това затруднява трансфера на умения и компетентности на пазара на труда, които са от значение за индивида и чиито опит може да разкрие нови професионални възможности и адекватни действия в конкретна ситуация. Индивидът може да реагира адекватно във всяка една ситуация и това негово действие да се опосредства от постигнатите резултати при обучение и направеният анализ и самооценка основани на различни компетентности или знания и умения и опит, които са в основата на специфичните компетентности.

В този контекст моделът на ключовите компетентности като част от стратегията за учене през целия живот, очертан в препоръките на Съвета на Европейската комисия (ЕК) (Официален вестник на Европейския съюз, 2018), структурира основата на компетентностите описвайки ключовите компетентности за учене през целия живот, които могат да бъдат комбинирани с новите компетентности, които индивидът придобива на основата на формални и неформални знания и опит. Тези бъдещи компетентности допринасят за неговото професионално и личностно израстване и реализация.

Това изисква висока степен на развитие на критично мислене и самооценка, както и взаимосвързаност на тези компетентности при постигане на определена цел. Тези взаимосвързаности варират в зависимост от контекста и могат да бъдат повлияни от културните норми, социалните и властови отношения, организационна култура, технологичен достъп и обществен ред. В резултат на променящата се икономическа и социална среда и тук като особено важни се открояват уменията като способността за решаване на проблеми, критичното мислене, способността за сътрудничество, творческите способности, изчислителното мислене, работа в екип, межкултурни умения, саморегулирането като инструменти за създаване на „нови идеи, нови теории, нови продукти и нови знания“ (Официален вестник на Европейския съюз, 2018). Използването на разнообразни учебни практики и инструменти в рамките на работната среда и при участие в межкултурни практики и срещи, допринасят за придобиване на тези умения по неформален и информален начин. От друга страна мотивите свързани с вземане на важни решения за посрещане и преодоляване на предизвикателствата в

съчетание с упорита работа, водят до постигане на благоприятни за индивида резултати, усъвършенстване на уменията и себerealизация.

Европейската референтна рамка разглежда взаимовръзката между знания, умения и нагласи, изграждащи компетентностите, които са от важно значение за индивида при всяка една ситуация и в дадена област. Натрупаните през годините знания в определена област, които подпомагат умението на индивида да ги използва в конкретната ситуация и анализира постигнатите резултати е в тясна връзка с отношението или нагласата и мотивацията към жаждата за знание и усъвършенстване. Нагласата и мотивацията оказват най-силно влияние върху поведението на индивида и неговото отношение към натрупване на знания и формиране и развитие на умения. От съществено значение е изграждане на ключови компетентности, ориентирани към резултати, с акцент към прилагане на знанията в конкретни ситуации от реалния живот.

Европейския център за развитие на професионалното образование и обучение Cedefop разглежда компетентността в един по-широк аспект, като способност за адекватно прилагане на резултатите от обучението в определен контекст, което включва когнитивни, функционални, социални и организационни умения и етични ценности. От своя страна уменията се определят като способност да се изпълняват задачи и решават проблеми (Cedefop, 2008).

Осем ключови компетентности са застъпени в Европейската референтна рамка, изграждаща трансверсални и „меки“ умения, необходими за личностно развитие, трудова заетост, социално включване и активно гражданство. Компетентности са ясно дефинирани, посочвайки конкретни знания, умения и нагласи:

*Езикова грамотност* – свързана със способността за общуване и осъществяване на конструктивна комуникация и интерес за сътрудничество с други хора. Това предполага използване и анализ на различни видове източници и информация, самоувереност и ясна аргументация, самонаблюдение и адаптиране към нуждите на съответната ситуация.

*Многоезикова компетентност* – свързана с интерес, любопитство и оценка към културното многообразие и общуване на различни езици. Владееенето на различни езици и усъвършенстване на межкултурните компетентности изграждат добро познаване на културния аспект и обществените норми на различни култури, включващо уважение към индивидуалността на всеки индивид.

*Математическа компетентност и компетентност в областта на точните науки, технологиите и инженерството* – свързана с разбиране на въздействието на

математиката, точните науки, технологиите и инженерството върху заобикалящият ни свят и тяхното целесъобразно и правилно прилагане в различни ситуации, с цел удовлетворяване на човешките желания и нужди за подобряване на начина им на живот. Индивидът развива критично мислене и оценка на средата, в която живее, проявява загриженост и любопитство към настъпилите промени в резултат от човешката дейност, търси причините и отговорност към всеки един индивид.

*Цифрова компетентност* – свързана с критичния и отговорен подход при ползване на цифровите технологии в образованието, работата и обществения живот. Правилното боравене с информация и данни, достъпни чрез цифровите технологии, подпомага индивида в неговото приобщаване в гражданската и социална среда, спомага за сътрудничеството му с други индивиди за постигане на лични и обществени цели.

*Личностна компетентност, социална компетентност и компетентност за придобиване на умения за учене* – свързана с възможността за личностно израстване и кариерно развитие, разработване на собствени стратегии за учене и начини за развиване на компетентностите и способност за търсене на възможности за образование и обучение. Ефективното управление на времето и самооценка на собствените възможности и нужди, както и ясно поставените цели изграждат в индивида положителна нагласа към неговото лично, социално и физическо благосъстояние и мотивация за обучение и развитие през целия живот. Любопитството насочено към търсене на нови възможности за учене и развитие и способността за управление на конфликти и решаване на проблеми в резултат на възникнали промени и препятствия подпомагат процеса на учене. Умения като конструктивен диалог, работа в екип и толерантност към различни гледни точки допринасят за устойчивост и ефективност в ученето и кариерното развитие.

*Гражданска компетентност* – свързана с разбиране на европейските ценности и информираност и критично разбиране на икономическите, социалните, културни и исторически световни събития. Изгражда способности за активно участие в гражданския и социалния живот въз основа на познанията за европейската интеграция, многообразието и културните идентичности, мултикултурните и социално-икономическите измерения. Конструктивната нагласа към зачитане правата на човека допринася за демократично вземане на решения и активно участие в граждански дейности и подкрепа за социалното и културно многообразие и социално сближаване.

*Предприемаческа компетентност* – свързана със способността за използване на благоприятни възможности и идеи за постигане и реализиране на цели в полза на

обществото. Съпричастността и грижата за хората се опосредстват от инициативност, активност и поглед в бъдещето, постоянство за постигане на целите и желание за мотивиране и оценка на идеи на други хора. Тази иновативност и градивност се основават на творческо и стратегическо мислене, силно развито въображение, конструктивно и критично разсъждаване. Ефективната комуникация допринася за справяне с несигурността, неяснотата и риска при вземане на информирани решения.

*Компетентност за културна осведоменост и изява* – свързана с разбиране и уважение към различни култури, посредством творческо изразяване на идеи и значение, чрез изкуството и други форми на култура. Допринася за откриване, интерпретиране и реализиране на абстрактни идеи, преживявания и емоции, изразени чрез изкуствата и другите форми на култура, както индивидуално, така и колективно. Любопитството и непредубедената нагласа към културното многообразие разкриват нови възможности и желание за участие в различни културни прояви.

С течение на времето изискванията към тези компетентности се променят в резултат на бързо развиващите се технологични и цифрови иновации, които водят до промяна на пазара на труда и възникване на нови професии и форми на заетост (European Commission, 2018). Независимо от това грамотността е в основата за развитие на ключовите компетентности, спомагаща за усъвършенстване на езиците, на които индивида говори и за по-доброто му общуване с други индивиди. В контекста на глобализация на обществото, свързана с миграционните процеси и мобилност, способността за комуникация на повече от един език значително нараства. Това не само улеснява общуването в многоезична среда, но и води до подобряване на развитието на лингвистичните компетентности.

В бъдеще езикът вероятно ще става все по-цифров в резултат на променящата се цифрова и технологична среда, което води до актуализиране и на цифровите компетентности. Използването на роботи, изкуствен интелект и социални медии засилват необходимостта от медийна грамотност и критично мислене, особено по отношение на социалните медии. Необходимостта от мотивация в областта на науката, като начин на мислене, и по-специално към науката, технологиите, инженерството и математиката (STEM) ще разшири разбирането на научното мислене, ще разгърне въображението и ще улесни разбирането и интерпретацията на данни и информация.

В резултат на развитието на икономиката, предприемаческото поведение също ще се променя. Интересът към самостоятелна заетост, свободни професии и т.н. изисква придобиване и развитие на различни компетентности тясно свързани с изискванията на

пазара на труда и личните склонности и предпочитания на индивида. Използването на рефлексивен подход ще улесни личностното развитие на индивида и ще спомогне за справяне в несигурната и променяща се среда, изграждайки неговата устойчивост. Умения като креативност, работата в екип, способност за планиране, управление на процеси, критично мислене, решаване на проблеми и межкултурни умения се определят като основни измерители за личностно израстване и предприемачески начин на мислене.

Изграждането на устойчиви и свързани общества, икономики и екосистеми засилва ролята на гражданството, демократичните ценности и правата на човека. Отвореността към други култури и културни различия формира по-широк спектър от форми на културно изразяване и идентичност. Гражданската активност и способността за изграждане на толерантни и отговорни общества засилват ролята на медийната грамотност и межкултурните умения.

### **Извадка и метод на изследването**

Емпиричното изследване е проведено сред 285 респонденти заемащи позиции в организацията като собственици, управители, служители и доброволци. От тях 167 са жени и 118 мъже на възраст над 25г. Преобладават лицата с висше образование - степен магистър (72,6%); следвани със степен бакалавър (17,2%) и с докторска и по-висока степен са 3,5%. По-голямата част от изследваните лица работят на пълно работно време (74,4%), като най-голям е дялът на организациите със служители до 30 човека (89,9%). По отношение на сферата на дейност на организацията, в която работят изследваните лица най-много са ангажирани в организации в областта на науката и технологиите (18,9%); следвани с относителен паритет от социалните услуги (12,3%); професионалните организации (11,6%) и професионално образование (9,5%). Сравнително равен брой изследвани лица има в сферата на правата на човека (8,4%); околната среда (8,1%) и образованието (8,1%). Следвани са от респондентите ангажирани в сферата на развитие на общността (7%); култура и изкуство (6,7%) и публични политики (4,9%). Най-малък е дялът на работещите в сферата на здравеопазването – 2,1%; благотворителността и доброволчеството (1,8%) и клубовете по интереси (0,7%).

Въпросникът за изследване на уменията е авторски (по Илиева). Разработен е на базата на концепцията на установените квалификационни рамки и стратегии за развитие на организациите. Съдържа 39 твърдения, обхващащи ключови умения, които според нас формират работата в неправителствения сектор. Това дава възможност за категоризацията на уменията, които са от значение за усъвършенстване и развитие на уменията в сектора, чрез които да се постигнат високи резултати и постижения в работата. От респондентите се изисква да определят в каква степен е необходимо да усъвършенстват и развиват своите умения, като с 1 се означава в много малка степен, а с 5 в много голяма степен. По този начин могат да се определят уменията/групите умения, които са от изключителна важност за работещите в сектора през следващите години.

Чрез направен факторен анализ, тези твърдения се свеждат до седем фактора. Първият фактор се отнася до **аналитичните умения**, като се отразява до каква степен индивида прилага аналитичност и иновативност в своята работа; използва и анализира получената информация; поддържа добро психическо състояние; работи в онлайн среда, изкуствен интелект и социални мрежи; ефикасно общуване с другите и ефективно представя информация пред публика.

Вторият разкрива **междучелностните умения**. Тук се включват взаимоотношения, които са свързани с проявата на подкрепа и съпричастност; умения за общуване и установяване на отношения на сътрудничество; намиране на решения при възникнали проблеми и социално влияние.

Третият фактор разкрива **лидерските умения**, които определят дали индивида използва проактивни подходи и проява на инициативност и решителност към бъдещи промени; изграждане на екипен дух и мотивиране на другите; контрол над емоциите; умения за общуване и установяване на отношения на сътрудничество, създаване на професионални мрежи.

Четвъртият фактор е свързан с **управление на промените**, демонстриращ запазване на позитивно отношение към работата/предизвикателствата; проява на лидерски умения; планиране и постигане на поставените цели.

Петият фактор е свързан с **управление на разнообразието** – демонстриращ изграждане на отношения с хора с различни потребности; зачитане на културните различия; ефективно използване и управление на времето; управление и планиране на проекти; работа в екип.

Шестият фактор е свързан с **умения за учене и усъвършенстване**, като се отразява до каква степен индивида демонстрира желание и мотивация за учене на нови неща; активно слушане и адаптиране към промените; управлява личното и професионално си развитие чрез поставяне на краткосрочни и дългосрочни цели.

Седмият фактор се отнася до **умения за стратегическо управление** свързани с проява на инициативност и иновативност, стратегическо мислене и планиране.

В края на тази секция на изследваните лица е дадена възможност да напишат важно според тях умение, което не е посочено в изброените по-горе 7 фактора.

### Взаимовръзки между организационната култура и развитие на уменията

Аспектите, свързани с развитие на уменията показват значима корелация между клановата култура ( $r = 0,677$ ;  $p = 0.000$ ), следвана от йерархичната ( $r = 0,647$ ;  $p = 0.000$ ) и уменията свързани с управление на разнообразието. Обединяващият фокус на двете култури към поддържане на вътрешната среда, предполага силен интегритет, който теоретично не би могъл да има продуктивен ефект върху изграждане на умения свързани с приемане и разбиране на културните различия. От друга страна, ценностите на клановата и йерархичната култура, които са свързани с изслушване и решаване на междуличностни проблеми и ясно дефиниране на културните стандарти на организацията и тяхното адаптиране в работната среда биха могли да има ползотворно влияние.

Таблица 1 Взаимовръзки между организационната култура и мотивация за развитие на уменията.

		Correlations						
		Аналитични умения	Междulichностни умения	Лидерски умения	Управление на промените	Управление на разнообразието	Умения за учене и усъвършенстване	Умения за стратегическо управление
Кланова	Pearson Correlation	.520**	.476**	.568**	.592**	.677**	.496**	.387**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	285	285	285	285	285	285	285
Адхократична	Pearson Correlation	.491**	.560**	.532**	.484**	.479**	.489**	.352**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	285	285	285	285	285	285	285
Йерархична	Pearson Correlation	.432**	.512**	.570**	.574**	.647**	.504**	.396**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	285	285	285	285	285	285	285
Пазарна	Pearson Correlation	.552**	.623**	.558**	.507**	.435**	.531**	.406**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	285	285	285	285	285	285	285

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Другата по-силна корелация е между пазарната култура ( $r = 0,623$ ;  $p = 0.000$ ), следвана от адхократичната ( $r = 0,560$ ;  $p = 0.000$ ) и развитие на междуличностните



умения. Хипотетично може да се допусне, че доминиращата роля на двете дименсии, с фокус навън, оказва благоприятно въздействие върху изграждане на умения свързани с поощряване и мотивиране на работещите в организацията. Търсят се възможности за взаимодействие с другите и увереност за справяне с промените на външната среда.

Други две значими корелации са между клановата култура ( $r = 0,592$ ;  $p = 0.000$ ), следвана от йерархичната ( $r = 0,574$ ;  $p = 0.000$ ) и пазарна култура ( $r = 0,507$ ;  $p = 0.000$ ) и управление на промените. Противоречивата корелация, която трите вида култури имат с управление на промяната, едните с фокус навътре и силен интегритет, а пазарната с фокус навън вероятно има своето обяснение. В този смисъл, може да се предположи, че връзката която клановата и йерархична култура имат с управление на промените се дължи на извършване на организационни дейности, които биха подпомогнали тяхното развитието, чрез подкрепяща обратна връзка и адаптация към промените. От друга страна, влиянието на ценностите на пазарната култура се изразява в стимулиране и мотивиране на служителите за проактивни действия и ефективна работа.

Изграждането на умения за учене и усъвършенстване най-силно корелират с пазарната организационна култура ( $r = 0,531$ ;  $p = 0.000$ ), която има пряко отражение върху крайния резултат. Допълващата взаимовръзка на уменията за учене и с йерархичната култура ( $r = 0,504$ ;  $p = 0.000$ ), която е насочена към изграждане на ефикасна организационна структура и подобряване на процесите вътре в организацията, вероятно допринасят за създаване на желаната атмосфера за учене и усъвършенстване. Тази комбинираща взаимовръзка между пазарната и йерархичната култура се запазва и при уменията за стратегическо управление. В този смисъл пазарната култура се асоциира със стратегическото управление и анализ, а йерархичната култура с оценка на потребностите на организацията и процеси на реорганизация.

### **Заклучение**

От получените резултати се установява, че най-значима е корелацията на пазарната култура с аналитичните умения ( $r = 0,552$ ;  $p = 0.000$ ). Макар и по-слабо положително въздействие оказва и клановата култура ( $r = 0,520$ ;  $p = 0.000$ ). Поддържането на умения, които да отговорят на променящата се среда изисква проактивни действия за стратегическо управление и развитие и усъвършенстване на системата за развитие на работещите в организацията.

Сравнително близки по стойности са взаимовръзките на четирите култури с лидерските умения, с лек превес на йерархичната култура, следвана от клановата. В този

аспект фокусът към вътрешната среда предполага наличие на стабилност, ред и контрол в организацията, чрез координиране и подпомагане на работещите за по-лесна адаптация към средата и възможности за развитие.

#### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА**

Официален вестник на Европейския съюз, (2018). Препоръки на Съвета от 22 май 2018 относно ключовите компетентности за учене през целия живот; (текст от значение за ЕИП), (2018/C 189/01).

Cedefop, (2008). Terminology of European education and training policy. A selection of 100 key terms. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008.

European Commission, (2018). Commission Staff Working Document. Accompanying the document Proposal for a COUNCIL RECOMMENDATION on Key Competences for Life Long Learning {COM (2018) 24 final}; стр. 38-61.